

APROBAT
Director interimar IMSP INN „Diomid Gherman”

Vladimir Dolghi
2024



PLAN
de dezvoltare strategică a IMSP
Institutul de Neurologie și Neurochirurgie „Diomid Gherman”
pentru anii 2024-2025

Chișinău, 2024

Structura planului de dezvoltare strategică a IMSP Institutul de Neurologie și Neurochirurgie „Diomid Gherman” (INN “Diomid Gherman”), an. 2025-2030

1. Planul de dezvoltare strategică a IMSP INN „Diomid Gherman”: viziune de ansamblu.
2. Procesul de elaborare a Planului de dezvoltare strategică a IMSP INN „Diomid Gherman”.
3. Informații generale despre IMSP INN „Diomid Gherman”.
4. Analiza mediului intern și extern (analiza SWOT) a IMSP INN „Diomid Gherman”.
5. Structura organizatorică a IMSP INN „Diomid Gherman” (organigrama)
6. Problemele stringente care necesită rezolvare, identificarea și prioritizarea:
 - Guvernarea IMSP INN „Diomid Gherman”.
 - Finanțarea IMSP INN „Diomid Gherman”.
 - Prestarea serviciilor medicale în cadrul IMSP INN „Diomid Gherman”
 - Generarea de resurse.
 - Activitatea de cercetare.
7. Obiective generale și specific.
 - Secțiunea 1: Guvernarea IMSP INN „Diomid Gherman”.
 - Secțiunea 2: Finanțarea IMSP INN „Diomid Gherman”.
 - Secțiunea 3: Prestarea serviciilor medicale în IMSP INN „Diomid Gherman”.
 - Secțiunea 4: Generarea de resurse IMSP INN „Diomid Gherman”.
8. Monitorizarea și evaluarea.

1. Planul de dezvoltare strategică a IMSP Institutul de Neurologie și Neurochirurgie

“Diomid Gherman”: viziune de ansamblu

Medicina performantă se caracterizează prin schimbări radicale a tehnologiilor cu accent pe abordare practică a sistemelor de management a serviciilor, implementare a medicinei personalizate cu folosire a inteligenței artificiale, digitalizarea proceselor, relațiilor economice etc. Datorită dezvoltării cu pași rapizi a tehnologiilor cu integrare a inteligenței artificiale, liberalizarea accesului la informație și sisteme performante, în prezent devine posibilă realizarea schimbărilor considerabile în sistemul de sănătate ceea ce cu puțin timp în urmă era dificil de realizat. Conjunctura creată reprezintă oportunități majore pentru neurologia și neurochirurgia autohtonă care necesită a fi valorificate.

Planificarea de astăzi a viitorului trebuie să corespundă cerințelor și așteptărilor zilei de mâine.

Responsabilitatea managerială constă în crearea și îndrumarea unei echipe eficiente cu oameni potriviți la locul potrivit cu o gestionare eficientă a persoanelor ca personalități, creând o echipă multidimensională.

2. Procesul de elaborare a Planului de dezvoltare strategică a IMSP Institutul de Neurologie și Neurochirurgie „Diomid Gherman” (INN „Diomid Gherman”)

Elaborarea și implementarea planului de dezvoltare strategică a INN „Diomid Gherman” devine o condiție indispensabilă a activității manageriale devenind un document ce va permite creșterea calității serviciilor de asistență medicală prestate populației Republicii Moldova, va contribui la eficientizarea activității și a echității, a gradului de autonomie a instituției, precum și responsabilitatea publică pentru asistența medicală acordată.

Oferirea angajaților INN „Diomid Gherman” canale de comunicare și feedback-ul potrivit pentru ai incuraja la identificarea problemelor, comunicare și colaborare mai eficientă, mai rapidă și mai bună, este una din cheile succesului pentru transpunere în viață a planului de dezvoltare strategică a INN „Diomid Gherman”.

Prezentul plan de dezvoltare strategică a IMSP INN „Diomid Gherman” are următoarele caracteristici:

- Reflectă politica Ministerului Sănătății în domeniul serviciilor medicale de urgență prespitalicească, serviciul asistenței medicale specializate de ambulator și spitalicească prin crearea unor servicii calitative adaptate la necesitățile pacienților, iar prin modernizarea și dezvoltarea instituției se va asigura realizarea acestei politici;
- Este instrumentul de promovare a unui management inovativ, bazat pe principiul culturii calității, de gestionare a riscurilor, sporire a satisfacției pacienților și personalului medical;
- Este documentul care permite și crează premise concrete nu numai pentru buna funcționare a instituției medicale cu cele mai bune tradiții ale medicinei autohtone, dar și pentru dezvoltarea și creșterea potențialului uman;
- Permite participarea activă în dezvoltarea INN „Diomid Gherman” din partea tuturor actorilor interesați: membrii Consiliului de administrație, cadre manageriale în domeniul economiei și planificării, finanțelor, specialiști în achiziții, monitorizare și evaluare, auditori, medici, asistenți medicali, personal de suport, tehnicieni, pacienți etc. Implicarea tuturor, trebuie să devină conștientă, iar obiectivele comune.

3. Informații generale despre IMSP Institutul de Neurologie și Neurochirurgie „Diomid Gherman”

IMSP Institutul de Neurologie și Neurochirurgie „Diomid Gherman” este unica instituție în Republica Moldova, care asigură tratamentul performant prin metode neurochirurgicale a celor mai grave și complicate patologii ale creierului și a sistemului nervos periferic. Anual, în cadrul instituției sunt tratați aproximativ 7160 de pacienți, la profilurile neurologie și neurochirurgie, și sunt efectuate peste 2400 de intervenții neurochirurgicale: mai mult de 1000 intervenții pe coloana vertebrală și 1000 operații pe creier. În a. 2017 în Institutul de Neurologie și Neurochirurgie „Diomid Gherman” a fost deschisă Unitatea primiri urgențe (UPU), astfel a crescut esențial accesul la servicii calitative a bolnavilor gravi neurologici și neurochirurgicali (accidente cerebrovasculare, hemoragii intracraniene, traume craniocerebrale, etc). Creșterea esențială a numărului pacienților care se adresează în cadrul instituției este ca și rezultat a prevederilor pct.7, alin.3) al ordinului nr. 870/2023 din 16.10.2023 „Cu privire la organizarea Serviciului național de asistență medicală al Accidentelor Vasculare Cerebrale”, Ordinul Ministerului Sănătății nr. 1140 din 19.12.2023 „Cu privire la inițierea activității Centrelor de Accident Vascular Cerebral”, prin care începând cu data de 11 martie 2024, în cadrul IMSP INN „Diomid Gherman” se organizează și inițiază activitatea Centrul Multifuncțional de Accident Vascular Cerebral. În prezent în teritoriile arondate instituției, locuiesc peste 1000000 de persoane. În 2022 s-au înregistrat 10 004 adresări, în 2023 s-au înregistrat 11 770 adresări, iar în 2024 numărul adresărilor a crescut la 23 114.

4. Analiza mediului intern si extern (analiza SWOT) a Institutul de Neurologie și Neurochirurgie „Diomid Gherman”.

Puncte tari (S)	Puncte slabe (W)
➤ Sprijinul MS RM în dezvoltarea instituției. ➤ Acreditarea CNEAS. ➤ Existența unui sistem de planificare strategic. ➤ Personal medical bine pregătit, profesional, cu competențe bine formate. ➤ Instituția reprezintă un centru universitar, cu clinici universitare, centre înalt specializate, laboratoare de cercetare. ➤ Instituția investește în extinderea serviciilor și dotarea cu tehnologii performante. ➤ Clădiri și spații separate cu dotare tehnico-edilitară satisfăcătoare. ➤ Dotare bună cu utilaj medical, dispozitive noi și tehnologii moderne de tratament. ➤ Condiții hoteliere satisfăcătoare. ➤ Posibilității de a combina medicina practică și cea de cercetare științifică în medicină. ➤ Proces de instruire și schimb de experiență continuă. ➤ Managementul instituțional și financiar în baza modelului COSO. ➤ Proceduri simplificate de achiziții a serviciilor și bunurilor în situația critică. ➤ Posibilitatea cooptării de intervenții în echipe mixte de specialiști în vederea abordării unei cazuistici complexe și de mare rafinament medical. ➤ Contacte personale cu lumea medicală mondială (congrese internaționale și naționale, conferințe). ➤ Desfășurarea de studii clinice cu impact științific medical. ➤ Solidaritate socială și profesională din partea mediului de afaceri, populației, organizațiilor neguvernamentale în utilizarea și dotarea instituției cu medicamente, utilaj medical și consumabile medicale.	➤ Număr insuficient de medici și personal medical mediu și inferior, lucrători auxiliari ➤ Resurse financiare limitate ➤ Amplasare disfuncțională a serviciilor ➤ Management instituțional birocratizat ➤ Prezența litigiilor judiciare ➤ Sistemul birocratizat și limitat a achizițiilor publice. ➤ Conlucrarea modestă cu instituțiile raionale AMT, Centre de Sănătate și CNAMUP. ➤ Lipsa de politici și strategia de dezvoltare a sistemului de sănătate instituțional ➤ Carențe juridice în activitatea instituției ➤ Reglementări (ordine, protocoale) care dezavantajează activitatea instituției. ➤ Lacune normative și procedurale privind costul cazului tratat ➤ Cadrul normativ învechit (ICM) și mediul formal de contractare a serviciilor (CNAM). ➤ Costuri înalte a medicamentelor, dispozitivelor și utilajului medical ➤ Carențe la lucru diversificat în echipă și politici de motivare a personalului medical ➤ Carențe în strategii bine fundamentate (strategia anticorupție, comunicare, determinarea specialiștilor în producerea schimbării). ➤ Indice de ocupare a paturilor scăzut la unele secții și supraaglomerarea altora. ➤ Număr redus de cazuri cu spitalizare de zi ➤ Riscul infecțiilor asociate actului medical în unele secții. ➤ Motivarea salarială scăzută ce conduce la „vânarea personalului” de către mediul privat, mult mai atractiv financiar ➤ Sistem de control intern managerial slab dezvoltat și audit intern inexistent ➤ Personal cu motivație insuficientă pentru a-și mobiliza toate resursele intelectuale în interesul instituției ➤ Personal cu diferit nivel de competențe formate dar cu același nivel de remunerare ➤ Digitalizarea insuficientă a proceselor operaționale din instituție ➤ Pregătirea insuficientă a membrilor grupurilor de lucru în elaborarea specificațiilor tehnice

Oportunități (O)	Riscuri/Amenințări (T)
➤ Promovarea proiectelor și surselor durabile de finanțare. ➤ Posibilitatea de atragere a investițiilor și de accesare a diferitor proiecte. ➤ Posibilitatea de selectare a cadrelor din rândul rezidenților și studenților. ➤ Motivarea și voința managerială în schimbarea politicilor instituționale de dezvoltare a instituției. ➤ Valorificarea potențialului clinicilor universitare în difuzarea rezultatelor cercetării științifice și practicii medicale, la organizarea unui larg schimb de experiență în scopul perfecționării continue a pregătirii profesionale și al creșterii calității asistenței medicale. ➤ Valorificarea marketingului medical și sistemelor informaționale în promovarea serviciilor medicale de calitate. ➤ Modificări legislative și normative care vor permite salarizarea angajaților instituției în funcție de intensitate și performanță. ➤ Oportunități de instruire, pregătire profesională și schimb de experiență, inclusiv parteneriate cu spitalele de peste hotare. ➤ Unicitatea serviciilor prestate. ➤ Susținere totală din partea instituțiilor statului a inițiativelor de fortificare a bazei tehnico-materiale și modernizare a instituției. ➤ Deschiderea din partea CNAM pentru renegocierea Contractului de acordare a asistenței medicale în cadrul asigurării obligatorii de asistență medicală, pe criterii obiective, de performanță cu cheltuieli reale în cazuri de urgențe medico-chirurgicale. ➤ Sporirea operativității și calității serviciilor și bunurilor achiziționate pentru buna funcționalitate a instituției. ➤ Susținerea necondiționată din partea partenerilor de dezvoltare (proiecte investiționale, de eficiență energetică etc); ➤ Atragerea de fonduri externe (europene) pentru dezvoltare. ➤ Posibilitatea elaborării unor proiecte pentru atragerea de fonduri structurale. ➤ Posibilități de atragere de sponsori.	➤ Concurența puternică și neloială pe piața serviciilor medicale, în special în partea sectorului privat. ➤ Migrarea cadrelor medicale și personal medical. ➤ Reticența la schimbări și inovații a personalului. ➤ Menținerea numărului major de pacienți gravi și critici. ➤ Lipsa de cunoștințe și experiență în utilizarea tehnologiilor informaționale și în protecția datelor cu caracter personal. ➤ Vulnerabilitatea sistemelor informatice la atacuri cibernetice ce pot duce la compromiterea securității și datelor medicale. ➤ Erori tehnice și disfuncționale în sistemele informatice utilizate pentru gestionarea pacienților și a datelor. ➤ Procese demografice amenințătoare . ➤ Surse financiare limitate din partea finanțatorilor. ➤ Creșterea anuală a prețurilor la medicamente, utilaje și dispozitive medicale, servicii și bunuri. ➤ Diminuarea calității serviciilor medicale, inclusiv satisfacția pacienților. ➤ Scăderea motivației personalului medical. ➤ Riscul de incapacitate de plată a instituției. ➤ Concedierea personalului medical. ➤ Legislație nesigură și ambiguă. ➤ Lipsa de adresare a populației cauzată de situația economică precară și de gradul de cultură. ➤ Necesitatea obținerii rapide de îmbunătățiri ale calității actului medical în perspectiva re acreditării. ➤ Cadru legislativ în schimbare. ➤ Creșterea economica oscilatorie din cauza problemelor de securitate în vecinătate.

(organigrama)

paraclinice, de logistică, mentenanță:



6. **Problemele stringente care necesită rezolvare, identificarea și prioritizarea**

Guvernarea IMSP Institutul de Neurologie si Neurochirurgie „Diomid Gherman”.

planificări strategice a proceselor de management economic, a finanelor, potentialului uman, în vederea

argumentării actelor normative elaborate, care urmează a fi aprobate de minister. Planificarea strategică, devine premisă de bază în guvernarea eficientă, care necesită furnizare de informații detaliate și bine sistematizate, ceea ce în prezent nu este suficient de dezvoltat în IMSP INN „Diomid Gherman”. Domeniile de fortificare și instruire urmează să includă atât evaluarea activității subdiviziunilor instituției, planificarea, elaborarea planurilor de acțiuni, transpunerea în practică, verificarea și raportarea ulterioară.

O problemă reală rămâne lipsa unei culturi organizaționale a angajaților bine definită, se atestă deficiență în asumarea responsabilităților, capacitate slabită de control și monitorizare a modului de îndeplinire a sarcinilor la nivel de subdiviziuni de către personalul de conducere a subdiviziunilor, cât și între subdiviziuni. În instituție se întâlnesc elemente de cultură organizațională de clan, iar în multe cazuri, procesele bazate pe intuiție și experiență precedentă, prevalează proceduri standarde și protocoale clinice la nivel internațional. Un domeniu aparte, care necesită a fi fortificat este identificarea și gestionarea corespunzătoare a funcțiilor sensibile prin asigurarea unor măsuri adecvate de control a riscurilor asociate funcțiilor sensibile. Altă problemă existentă ce necesită atenție deosebită este supravegherea, prevenirea și controlul infecțiilor asociate asistenței medicale, fortificarea cărei va necesita atenție majoră în planul actualizării cadrului normativ intern, evaluarea riscurilor, cartografierea în IMSP INN „Diomid Gherman” și determinarea zonelor de risc.

În prezent există deficit de specialiști calificați cu competențe dezvoltate pentru asigurarea de evoluții pozitive în domenii legate de eficacitate, eficiență, calitate și satisfacție a pacienților și personalului medical.

Independența IMSP INN „Diomid Gherman” nu poate fi realizată în volum complet, din cauza cunoașterii slabe a unor funcții manageriale moderne ca inițierea, prognozarea, planificarea și dezvoltarea, managerizarea resurselor și finalizarea proiectului. Pentru ca noul model de conducere a IMSP INN „Diomid Gherman” să devină funcțional, se impune instruirea actualilor manageri și suplinirea de personal instruit în special a șefilor de subdiviziuni clinice, științifice, paraclinice.

Implimentarea a codului de etică actualizat cu instruirea personalului medical și non-medical împreună cu cultivarea principiilor, valorilor morale și profesionale cu îmbunătățire calitativă, axată pe pacient și nevoile acestuia, garantează creșterea calității activității profesionale, prevenirea cazurilor de corupție, crearea unui climat de încredere între cetățeni, organizații, instituții, ca final sporirea credibilității și asigurarea unei administrări mai bune întru realizarea atribuțiilor IMSP INN „Diomid Gherman”. În prezent, este necesar de program de instruire continuă la locul de muncă în comunicare, în motivare profesională în funcție de merit, de debarasare de principiul egalitarist, stabilirea anumitor indicatori de bază palpabili (numărul de consulturi, numărul de manopere, numărul de operații, instruirea rezidenților, personalului medical mediu și inferior prin antrenare directă în trombolize, intervenții, etc).

Un alt punct vulnerabil rămâne dezvoltarea sectorului de cercetare care este efectuată sporadic cu

implicarea unui număr limitat de cercetători științifici, mulți dintre care au o vârstă de peste 50 ani. Dificultatea de cadre și motivația scăzută a tinerilor necesită efectuarea de schimbări atât în sistemul intern de pregătire și motivare, dar și mărirea finanțării sectorului de cercetare cu implicarea atât a fondurilor interne cât și a fondurilor externe (proiecte, donații, etc).

Luând în considerație importanța IMSP INN „Diomid Gherman” ca instituție strategică în segmentul bolilor sistemului nervos, instituția trebuie să intensifice și activitatea sa de advocacy în vederea atribuirii unor subdiviziuni statutare de centre Naționale (Scleroza multiplă, Boala Parkinson și alte tulburări de mișcare, Centrul Multidisciplinar de terapie a durerii) și asigurarea rambursărilor corespunzătoare, care să acopere integral cheltuielile pe care le suportă.

Finanțarea IMSP INN „Diomid Gherman” și mecanismele de plată pentru serviciile prestate:

Finanțarea este unul din factorii principali care impulsionează activitatea durabilă a unei instituții medico-sanitare creând premise favorabile de acoperire a necesităților și a cererii beneficiarilor la asistență medicală calitativă. Utilizarea efectivă a pârghiilor de reglementare a finanțării IMSP Institutului de Neurologie și Neurochirurgie „Diomid Gherman” pentru întreaga gamă de servicii prestate, inclusiv pentru asistență medicală specializată de ambulator, va permite lărgirea accesului echitabil a pacienților la servicii medicale calitative, va asigura utilizarea eficientă și rezonabilă a resurselor cu încurajarea motivației pozitive pentru lucrători.

Chiar dacă în condițiile asigurării obligatorii de asistență medicală a crescut substanțial nivelul de stabilitate financiară a instituției și s-a îmbunătățit accesul populației la asistență medicală spitalicească, servicii medicale de înaltă performanță, asistență medicală specializată de ambulator, mai rămân o serie de probleme care necesită a fi soluționate. Pe parcursul unui an, în cadrul IMSP Institutului de Neurologie și Neurochirurgie „Diomid Gherman” sunt acordate servicii de asistență medicală spitalicească la un număr însemnat de pacienți din grupurile social-vulnerabile, care nu dețin poliță de asigurare. Ca rezultat pierderile financiare sunt considerabile. În lipsa unei proceduri clare de finanțare a acestor cheltuieli, situația financiară a IMSP INN „Diomid Gherman” rămâne a fi supusă presiunii destabilizării.

Altă temă sensibilă rămâne transferul interspitalicesc a pacienților supuși tratamentului chirurgical, care necesită prelungirea tratament de reabilitare și îngrijiri.

Rigiditatea mecanismului de finanțare a prestatorilor în cadrul fondurilor asigurării obligatorii de asistență medicală ((FAOAM), care nu i-au în calcul statutul instituției (linie de gardă 24/24), numărul angajaților, care asigură funcționalitatea instituției, sporește povara financiară asupra bugetului instituției. În așa fel implementarea tehnologiilor noi de diagnostic și tratament devine anevoioasă și chiar imposibilă.

Un aport aparte în finanțarea instituției este acordat aportului partenerilor de dezvoltare care sunt predispuși să finanțeze proiectul de eficiență energetică a blocului nr.2 IMSP INN „Diomid Gherman” cu reconstrucția totală a clădirii și sistemelor interne. Reconstrucția va duce la reamplasarea a doua secții de neurologie pe un termen de un an ceea ce poate considerabil să perturbeze finanțarea instituției, micșorând numărul de pacienți tratați în instituție.

Un alt element de risc pentru finanțarea stabilă a activității IMSP INN „Diomid Gherman” poate surveni în rezultatul reconstrucției/reparației secției de Neurorecuperare care va fi demarat în anul 2025 cu suportul CNAM (FAOAM) care poate duce la distorsionarea activității secției pe termen de până la un an de zile aducând la scadea debitului finanțelor instituționale.

Pentru anul 2025 este planificată reconstrucția secției de sterilizare care poate să exercite o presiune pe bugetul instituției din cauza cheltuielilor de reconstrucție a încăperilor interne și închiderea parțială a secției de Reabilitare Medicală și Medicină Fizică ce poate pune presiune pe bugetul instituției.

Cu toate că în ultimii ani Ministerul Sănătății, CNAM, bugetul de stat a suplimentat substanțial alocările financiare pentru procurarea utilajului medical, întărirea bazei tehnico-materiale se pastrează o serie de discrepanțe între necesitățile instituției în investiții capitale și finanțarea acestora atât pe termen scurt cât și pe termen mediu.

Prestarea serviciilor de asistență medicală:

Obiectivul de bază pe termen mediu este crearea unei infrastructuri moderne, dotate cu echipamente moderne și personal medical competent, care raspund cerințelor prezentului cu rezerve pentru viitor, dotarea cu consumabile și medicamentele necesare. În pofida realizărilor considerabile înregistrate în ultimii ani, agenda fortificării infrastructurii și dotării instituției cu sisteme și tehnologii noi este încă în proces de finalizare, iar progresele atinse până în prezent nu au reușit schimbări însemnate a unor indicatori esențiali, cum ar fi accesibilitate la ele a pacienților cu stări de urgențe medico-chirurgicale, etc.

Așa dar, în urma analizei riguroase a infrastructurii instituționale s-a constatat faptul necorespunderii exigenței de prestare a serviciilor de asistență medicală, cercetare și educație de înaltă calitate cu evidențierea mai multor probleme:

În Unitatea Primiri Urgențe - C (UPU)

- Insuficiența spațiilor adecvate pentru zona de triaj;
- Lipsa dotărilor adecvate a camerei de resuscitare din cadrul UPU (zona roșie) destinată pacienților în stare critică, care necesită intervenții imediate cu capacitatea resuscitării mai multor pacienți simultan;
- Lipsa spațiilor destinate pacienților cu afecțiuni acute (zona galbenă), care necesită îngrijiri imediate

și monitorizare constantă;

- Insuficiența spațiilor (zona albastră) destinate pacienților care prezintă funcții vitale stabile;
- Lipsa spațiului destinat izolării pacienților cu potențial contagios, asigurând măsuri de siguranță și izolare;
- Lipsa de spațiu și echipament corespunzător destinat pentru consultații specializate;
- Lipsa spațiului de așteptare pentru pacienți/aparținători destinată pacienților a căror stare permite așteptarea;
- Lipsa de spații administrative, precum cele ale medicului responsabil de tură, pentru ședințe, instruirii etc;

În cadrul secției neurourgențe

- Lipsa de spații destinate pauzelor și alimentației personalului medical mediu, medicilor secției, include vestiare cu grupuri sanitare separate, pentru a asigura confortul personalului în timpul schimburilor de tură;
- Lipsa spațiilor suficiente pentru conort și acces adecvat la pacient (saloanele sunt cu 3-5 paturi);
- Insuficiența paturilor funcționale (80% pacienții internați au starea gravă și necesită îngrijiri suplimentare), paturile existente cu uzură sporită;
- Nefuncționalitatea sistemului de ventilare/condiționare a aerului în saloane și suprafețele secției, fapt ce provoacă, pe timp de vară și iarnă, insatisfacția pacienților și rudelor;
- Lipsa sistemului intern de vacuumare, insuficiente aparate de aspirație;
- Lipsa de liniomate/infuzomate în cantități necesare;
- Lipsa de monitoare pentru monitorizarea stării pacientului (80% pacienți internați au stare gravă majoritatea sunt cu AVC);
- Lipsa spațiului destinat izolării pacienților cu potențial contagios, asigurând măsuri de siguranță și izolare;

Secția Terapie Intensivă STROKE

- Lipsa de spații destinate pauzelor și alimentației medicilor secției, include vestiare cu grupuri sanitare separate, pentru a asigura confortul personalului în timpul schimburilor de tură;
- Lipsa spațiilor suficiente pentru confort și acces adecvat la pacient (saloanele sunt supraîncărcate);
- Insuficiența paturilor funcționale (80% pacienții internați au starea gravă și necesită îngrijiri suplimentare), paturile existente cu uzură sporită;
- Nefuncționalitatea sistemului de ventilare/condiționare a aerului în saloane și suprafețele secției, fapt ce provoacă, pe timp de vară și iarnă, insatisfacția pacienților și rudelor;
- Lipsa sistemului intern de vacuumare;
- Insuficiența de liniomate/infuzomate în cantități necesare;

- Insuficiența de monitoare pentru monitorizarea stării pacientului (80% pacienți internați au stare gravă, majoritatea sunt cu AVC);

- Lipsa de sisteme de compresie venoasă;

- Lipsa sistemelor de hipotermie controlată;

În secția de neurorecuperare

- În saloane nu există sistem de ventilare/condiționare ce crează insatisfacție a pacienților și rudelor pe timp de vară;

Podeaua este din ciment cu linoleu deteriorat (80%), care nu permite o dezinfectare eficientă a suprafețelor, iar aspectul estetic deplorabil;

- Lipsa spațiilor suficiente pentru confort și acces adecvat la pacient (saloanele sunt supraîncărcate);

- Insuficiența paturilor funcționale (80% pacienții internați au starea gravă și necesită îngrijiri suplimentare), paturile existente cu uzură sporită;

- Lipsa în secție a sistemului de aprovizionare cu gaze medicale;

- Insuficiența spațiilor în sălile de kinetoterapie și ergoterapie;

- Uzura tehnologiilor asistive a sistemelor și utilajului pentru reabilitare;

- În saloane lipsesc grupuri sanitare, ce impune pacienții cu dereglări a mersului să folosească grupurile sanitare colective, care de obicei sunt insuficiente;

- Paturile medicale au o uzură sporită, insuficiența paturilor funcționale;

- Secția are nevoie de reparație capitală cu schimbarea sistemelor ingineresti, efectivul de paturi, noptiere;

În secția de reanimare cu cabinetul de transfuzie a singelui și plazmfereză, secția de anestezie

- Lipsa de spații destinate pauzelor și alimentației medicilor secției, include vestiare cu grupuri sanitare separate, pentru a asigura confortul personalului în timpul schimburilor de tură;

- Lipsa spațiilor suficiente pentru confort și acces adecvat la pacient (saloanele sunt supraîncărcate);

- Paturile funcționale existente cu uzură sporită;

- Nefuncționalitatea sistemului de ventilare/condiționare a aerului în saloane și suprafețele secției, fapt ce provoacă, pe timp de vară și iarnă, insatisfacția pacienților și rudelor, mărește riscul de infecții;

- Lipsa sistemului intern de vacumare;

- Insuficiența de liniomate/infuzomate în cantități necesare;

- Insuficiența de monitoare pentru monitorizarea stării pacientului;

- Lipsa de sisteme de compresie venoasă;

- Lipsa sistemelor de hipotermie controlată;

- Lipsa suprafețelor de depozitare;

- Mobilierul secției cu uzură de 80%.

Blocul de operații (6 mese)

În 2 săli de operații nu există sisteme de ventilare a aerului;

Podeaua și pereții sunt acoperiți cu teracotă, instalată cu zeci de ani în urmă, ce nu permite dezinfectarea calitativă a spațiilor;

În două săli mesele de operații sunt limitat funcționale și nu pot fi adaptate pentru intervenții chirurgicale planice efectuate în spital;

Iluminarea este defectuoasă și nu permite vizualizare completă a câmpului de operații;

Ușile de la intrare în sălile mai sus menționate nu permit respectarea regulilor de profilaxie a infecțiilor pentru medici, personal bloc operator și al pacienților;

Nu există filtre sanitare, vestiar cu grup sanitar pentru personal separat pe sexe;

Insuficiență de încăperi pentru rufe, boxe, camere personal, camere pentru utilaj medical;

Generarea de resurse:

Potențialul uman reprezintă elementul cheie în asigurarea bunei funcționări a IMSP INN „Diomid Gherman”. Personalul medical este activul de bază a instituției. Insuficiența acută de personal complică semnificativ acordarea asistenței medicale specializate pacienților cu AVC în fereastra terapeutică și pacienților cu urgențe medico-chirurgicale.

Privitor la managementul resurselor umane în cadrul IMSP INN D. Gherman, problemele existente pot fi clasificate în câteva categorii ce țin de:

1) Necoresponderea dintre numărul necesar și numărul existent cu deficit permanent de cadre medicale și non-medicale cu diferite specializări (neurologi cu competențe în diagnostic funcțional, radiologi-imagiști cu specializări în USG vasculară și sistem nervos periferic, neurochirurgi, neurointervenționiști, cardiologi, psihologi, anesteziologi-reanimatologi, transfuziologi, reabilitologi, fizioterapeuți, specialist boli interne, logopezi, bioingineri);

2) Discrepanță dintre pregătirea profesională și competențele solicitate de sistemul actual de sănătate, care trebuie să corespundă tendințelor moderne de dezvoltare a medicinei globale;

3) Distribuirea neuniformă a personalului medical calificat și specializat, precum și a tehnologiilor medicale performante între spitalele regionale/municipale și instituțiile republicane. Fenomenul creat influențează direct rezultatele și indicatorii de calitate a IMSP INN „Diomid Gherman”, prin faptul diagnosticării și transferului interspitalicesc întârziat, în multe cazuri cu stare subcompensată sau chiar decompensată a pacienților.

4) Migrarea personalului medical după formarea competențelor din IMSP INN „Diomid Gherman” în alte instituții medicale din republică și peste hotarele Țării unde condițiile de muncă și salarizare sunt mai atractive.

5) Lipsa locurilor de parcare pentru colaboratori, pacienți și rude.

Asigurarea INN „Diomid Gherman” dar și altor spitale cu medici de specialități noi, poate fi asigurată prin intensificarea pregătirii lor în centrele Universitare din țările occidentale, organizarea și petrecerea în INN „Diomid Gherman” de cursuri și master class cu implicarea echipelor de profesioniști din diferite țări și clinici de top. Sistemul prezent de motivare imperfect, condițiile de lucru nesatisfăcătoare, infrastructura învechită precum și lipsa de echipamente și sisteme medicale modern complică menținerea personalului medical în instituție. Alte componente a nemulțumirilor angajaților sunt determinate de supravegherea inadecvată din partea conducătorilor de diferite niveluri și implicarea redusă în procesul de luare de decizii, devenind bariere serioase în creșterea profesională. Este necesar de actualizat la ziua de azi a planurilor de achiziții a tehnologiilor performante de diagnosticare, tratament și cercetare pe un termen de 5 ani. În prezent mai există probleme cu achiziționarea de medicamente, consumabile medicale și de laborator, implantelor, instrumentariului medical care nu mai sunt cauzate de insuficiența de resurse financiare, dar de pregătirea insuficientă a membrilor grupurilor de lucru în elaborarea specificațiilor tehnice. Un alt subiect care necesită o atenție deosebită rămâne utilizarea rațională a medicamentelor, în special antibioticelor și anticoagulantelor cu scop de profilaxie a infecțiilor asociate actului chirurgical și tromboembolizmului.

Activitatea de cercetare

- Învechirea, insuficiența de tehnică de calcul, a mobilierului în laboratoarele existente;
- Lipsa de spații sufuciente pentru amplasarea echipamentelor pentru desfășurarea activității de cercetare;
- Învechirea, insuficiența și lipsa utilajului necesar pentru desfășurarea activității de cercetare în laboratoarele existente;
- Lipsa de personal și motivarea scăzută pentru activitate științifică a tinerilor specialiști și rezidenților;
- Reticență la schimbări din partea unor colaboratori;
- Rețelele ingineresti învechite.

IMSP INN „Diomid Gherman” dispune de capacități suficiente pentru managementul integral al pacienților cu Scleroză multiplă. În acelaș timp acest sistem este subdezvoltat în marea majoritate a spitalelor din republică.

În IMSP INN „Diomid Gherman” se aduce la bun sfârșit cu funcționare impecabilă a registrelor naționale al pacienților cu SM și Boala Parkinson. Dat fiind faptul ca SM reprezintă o afecțiune cronică a sistemului nervos central, care necesită o abordare specială către, diagnostic, tratament, recuperare, monitorizare în timp și prezența echipei specializate și a metodelor de diagnostic și medicamentelor pentru tratament IMSP INN „Diomid Gherman” trebuie să-și asume poziția de lider și să instituie Centrul Național Scleroză multiplă care urmează să întrunească următoarele criterii de eligibilitate:

- Existența în structura secției specializate de neurologie a instituției a paturilor pentru pacienții cu scleroză multiplă și pacienții cu boala Parkinson (normativ orientativ: 1 pat la 100000 locuitori);
- Oferirea accesului pentru pacienții cu SM la examinări prin IRMN, EMG, ENMG; potențiale evocate);
- Oferirea accesului pentru pacienții cu SM la examinări a benzilor oligoclonale în LCR;
- Oferirea consultațiilor altor specialiști;
- Prezența farmaciei spitalicești cu capacitate de păstrare a medicamentelor în condiții speciale;
- Prezența programelor speciale de recuperare pentru pacienții cu SM;
- Angajarea personalului medical pentru procesarea datelor despre pacienți în registrul Național SM.

7. Obiective generale și specifice

Capitolul 1

Guvernarea IMSP INN „Diomid Gherman”

1.1 Obiective generale

- Remedierea administrării în cadrul IMSP INN „Diomid Gherman” prin fortificarea și perfecționarea sistemului de management intern;
- Utilizarea maximă a tehnologiilor informaționale în procedeele de management instituțional cu reducere și combatere a procedurilor birocratice;
- Inițierea unui program de curăție medicală a raioanelor Republicii Moldova de către persoanele competente în domeniile neurologie, neurochirurgie, imagistică medicală cu fortificarea serviciilor neurologie, neurochirurgie, imagistică medicală în teritoriile arondate cu folosire la maxim a sistemului Telemedicina;

- Inventarierea contractelor interinstituționale și internaționale în domeniul cercetărilor și educației; cu prioritarizare a cooperării de cercetare, mobilitate academică, editare a monografiilor, organizare de școli de vară, work-shopuri, stagiilor individuale științifice și de perfecționare;

- Analiza eficienței proceselor de îmbunătățire a calității derulate în instituție;

- Armonizarea cadrului normativ instituțional la legislația și standardele UE.

1.2 Obiectivele specifice:

a) întărirea potențialului de resurse umane (șefi de secții și subdiviziuni) din cadrul IMSP INN „Diomid Gherman”, la compartimentele de planificare strategică, management și economie, în vederea argumentării actelor normative interne de reglementare ce vor permite să asigure o dezvoltare durabilă a instituției;

b) fortificarea serviciului de evaluare și monitorizare internă, ajustarea seturilor de date și indicatori care să permită evaluarea performanțelor cu motivare crescută a colaboratorilor pentru a atinge performanță;

c) identificarea riscurilor aferente instituției;

d) dezvoltarea culturii organizaționale a personalului cu accent pe lucru în echipă, asumare de responsabilitate, realizarea funcțiilor de planificare, implementare, monitorizare și verificare a îndeplinirii sarcinilor, atât individual, cât și a echipei;

e) sporirea receptivității instituționale la necesitățile populației cu implicarea conștientă a fiecărui angajat la soluționarea cererilor parvenite;

f) sporirea abilităților de comunicare a angajaților cu axare pe nevoile pacienților;

g) diversificarea colaborării în cadrul parteneriatelor academice existente cu lansare de parteneriate noi cu centre universitare din țările UE, Regatul Unit al Marii Britanii și Irlandei de Nord; SUA, Japonia cu prioritarizare a cooperării de cercetare, mobilitate academică, editare a monografiilor, organizare de școli de vară, work-shopuri, stagiilor individuale științifice și de perfecționare a personalului instituției cu implicarea mai active a conaționalilor din diasporă;

h) reorganizarea Consiliului calității prin instituirea Comitetelor și Comisiilor precum auditul medical intern, Protocoalele clinice instituționale, Formularului Farmacoterapeutic;

i) este necesar de modernizat sistemul informațional intern cu elaborarea ulterioară a unui set de indicatori prestabiliți produși de sistem, în mod unitar, ce ar reflecta situația curentă și transparența activităților: indicatori de intrare, indicatori de proces, indicatori de rezultate.

Capitolul 2

Finanțarea IMSP INN „Diomid Gherman”

2.1 Obiectivul general este îmbunătățirea finanțării și a mecanismelor de plată a INN „Diomid Gherman” pentru serviciile prestate și cercetările științifice realizate.

2.2 Obiectivele specifice:

- a) îmbunătățirea finanțării în baza relațiilor contractuale cu Compania Națională de Asigurări în Medicină, operatorii economici, și din sursele centralizate ale Ministerului Sănătății și Bugetul Public Național;
- b) perfecționarea mecanismelor de plată și de contractare a serviciilor medicale prestate de INN „Diomid Gherman”;
- c) îmbunătățirea formelor de achitare a serviciilor prestate în cadrul INN „Diomid Gherman”, în scopul managementului eficient a resurselor financiare și motivării lucrătorilor medicali;
- d) amplificarea activităților de argumentare a necesității de finanțare a proiectelor investiționale și a tehnologiilor medicale performante din sursele bugetului public național și partenerilor de dezvoltare externi;
- e) mărirea spectrului de serviciilor de asistență medicală prestate contra plată cu dezvoltarea medicinei personalizate;
- f) atragerea de finanțare a instituției prin donații, granturi și sponsorizări.
- g) obținerea finanțării din sursele obținute din cercetările clinice efectuate în instituție.

Capitolul 3

Acordarea serviciilor medicale în cadrul IMSP INN „Diomid Gherman”

3.1 Obiectivul general este organizarea și oferirea de servicii medicale de înaltă calitate, axate pe diagnosticul precoce, tratamentul eficient și recuperarea optimă prin crearea unei infrastructuri fizice moderne, dotate cu tehnologii, consumabile și medicamente necesare de către un personal medical competent.

3.2 Obiectivele specifice:

- a) promovarea asistenței medicale orientate către pacient, asigurând identificarea nevoilor individuale și oferind sprijin personalizat pentru tratament eficient și recuperare optimă, personalizată și adaptată;
- b) furnizarea de servicii complexe și multidisciplinare, într-un mediu care promovează colaborarea între specialități, pentru a asigura o abordare holistică a pacientului;

c) fortificarea infrastructurii și dotării tehnice, cu echipamente de ultimă generație pentru diagnostic avansat și intervenții terapeutice și chirurgicale rapide, prin:

- ajustarea contractului cu Compania Națională de Asigurări în Medicină pregătirea și introducerea noilor metode de diagnostic și tratament ENME (cu ac electrod RMN 3 Tesla);

- construcția capitală a unui bloc integrat cu Secția Consultativă, UPU, Secția de Anestezie, Terapie Intensivă cu 14 paturi, Bloc de Operații pentru cazurile de urgență;

- pregătirea pentru reconstrucția capitală a blocului nr.2 conform studiului de prefezabilitate acceptat de Agenția pentru Eficiență Energetică;

- pregătirea și participarea la concursul de proiecte investiționale finanțate din fondul de dezvoltare și modernizare a prestatorilor publici de servicii medicale pentru reparația capitală a Secției de Neurorecuperare și realizarea proiectului;

- reconstrucția și amenajarea sălii nr.2 a Blocului de Operații cu echipament medical necesar, prin realizarea proiectului „Renovarea și dotarea cu echipament medical necesar a sălii nr.2 a Blocului de Operații din cadrul IMSP INN „Diomid Gherman”, finanțat de către Agenția Turcească pentru Cooperare și Coordonare TİKA.;

- reamplasarea fizică a încăperilor și crearea infrastructurii adecvate pentru activitatea laboratoarelor de cercetări, serviciilor auxiliare, bloc sterilizare și efectuarea lucrărilor de reparație capitală;

- construcția și utilizarea unui bloc cu interconectare la spațiile instituționale existente pentru Secția de radiochirurgie;

- reparația capitală a încăperii pentru amplasarea noului sistem RMN;

- realizarea proiectului de modernizare a încăperilor de la parter, prin reparația capitală pentru amplasarea unui tomograf (CT), la blocul medical nr.1 al instituției;

- pregătirea și înaintarea proiectelor de cercetare pentru domeniile neurologic și neurochirurgical;

- promovarea educației și formării continue a personalului medical superior, mediu și auxiliar, pentru menținerea nivelului ridicat de competențe profesionale și actualizarea la noile standarde internaționale;

- crearea și dezvoltarea unui program de prevenție pentru comunitate, axat pe identificarea precoce a semnelor clinice a bolilor neurologice și neurochirurgicale, dar și pe reducerea factorilor de risc ai AVC;

- echipa INN „Diomid Gherman” în colaborare cu echipa CNAMUP își propune organizarea de ateliere și training cu simulare pentru formarea competențelor de diagnostic și tratament la etapa prespitalicească a pacienților cu AVC și urgențe medico-chirurgicale de profil neurochirurgical;

- îmbunătățirea screeningului și raportării cazurilor de infecții asociate actului medical cu cartografierea a spațiilor instituționale și factorilor de risc;

- prenotificarea transportării pacienților și diagnosticare precoce a AVC și urgențelor medico-chirurgicale, va permite micșorarea timpului de la debutul afecțiunii până la ocordarea asistenței medicale specializate;

- aprovizionarea instituției cu echipamente medicale și de cercetare performante, din punct de vedere al cost-eficiență, asigurarea cu consumabile și medicamente;

- intensificarea activității de advocacy a INN „Diomid Gherman” în vederea atribuirii unor subdiviziuni statut de centre Nationale (Scleroza multiplă, Boala Parkinson și alte tulburări de mișcare, Centrul Multidisciplinar Terapia durerii)

8. Monitorizarea si evaluarea.

Indicatorii de evaluare a planului de dezvoltare strtegică IMSP INN „Diomid Gherman”

1.	Numărul de cursuri de perfecționare continuă
2.	Măsurarea eficacității serviciilor medicale: rata pacienților vindecați,
3.	Măsurarea eficacității serviciilor medicale: rata pacienților ameliorați (%)
4.	Nr. Consulturilor Telemedicina
5.	Nr. Mediu de consultații interdisciplinare/pacient examinat
6.	Nr. Mediu investigații paraclinice/pacient examinat
7.	Nr. De pacienți adresați cu suspecție la AVC (%)
8.	Nr. De pacienți diagnicațicu AVC (%)
9.	Nr. Pacienților sosiți cu prenotificare (%)
10.	Nr. Pacienților sosiți fără prenotificare (%)
11.	Nr. pacienți trombolizați (%)
12.	Nr.pacienților supuși trombextractiei (%)

13.	Indice concordanță diagnostic la internare - diagnostic la 48 și 72 ore
14.	Proporția pacienților decedați
15.	Nr. și proporția pacienților decedați în 24 ore de la internare
16.	Nr. și proporția pacienților decedați în 48 ore după tratament chirurgical
17.	Rata infecțiilor asociate actului medical înregistrate
18.	Rata infecțiilor asociate actului medical raportate
19.	Rata infecțiilor asociate actului medical de import
20.	Rata pacienților internați cu acelaș diagnostic în intervalul de 30 de zile de la externare
21.	Procentul pacienților internați și transferați către alte spitale
22.	Numărul de intervenții efectuate
23.	Durata medie de spitalizare (zile)
24.	Costul mediu al unui caz tratat (lei)
25.	Durata incapacității temporare de muncă (zile)
26.	Nr. Total de echipamente achiziționate din sursele CNAM spitalicesc (mii lei)
27.	Nr. Total de echipamente achiziționate din sursele Bugetului Național (mii lei)
28.	Nr. Total de echipamente achiziționate din sursele contra plată (mii lei)
29.	Nr. Total de echipamente achiziționate din proiecte, granturi (mii lei)
30.	Nr. Locuri de muncă create (%)
31.	Nr. Locuri de muncă menținute (%)
32.	Executarea bugetului conform business planului aprobat (%)
33.	Procentul cheltuelilor de personal din total cheltueli spital

34.	Îndeplinirea planurilor de pregătire profesională (%)
35.	Nr. De protocoale clinice revizuite
36.	Nr. De protocoale clinice actualizate
37.	Nr. De audituri interne efectuate
38.	Investigarea nivelului de satisfacție a pacienților (%)
39.	Investigarea nivelului de satisfacție a personalului (%)
40.	Nr de stagii de formare interdisciplinare
41.	Nr de stagii de formare interne
42.	Numărul de articole publicate sau acceptate spre publicare în fluxul științific principal internațional
43.	Creșterea relativă a numărului de cercetători
Indicatori de performanță medicală	
44.	Reducerea duratei medii de spitalizare
45.	Durata medie de utilizare a patului
46.	Executarea contractelor cu CNAM cu deviere de 0,5%
Indicatori ai activității economico-financiare a instituției	
47.	Lipsa datoriilor creditoare istorice
48.	Creșterea veniturilor proprii cu 5% anual
49.	Dinamica reducerii cheltuielilor pentru servicii comunale cu 3% anual
50.	Stocurile de medicamente conform normativelor (spectrul conform Formularului Farmacoterapeutic)
Indicatorii de calitate	
51.	Raportarea infecțiilor asociate actului medical 100%
52.	Raportarea reacțiilor adverse la medicații 100%

53.	Cresterea ratei intervențiilor Chirurgia de zi 5% anual
54.	Rata activității chirurgicale nu mai mica de 70%